

Зоряна ХОМІЦЬКА

здобувачка освітньо-професійної
програми «Управління персоналом», ЗУНУ
Науковий керівник - к. г. н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління т
а персоналу ЗУНУ Зоряна ПУШКАР

КОНФЛІКТИ НА РОБОТІ: ЗАГРОЗА ЧИ РЕСУРС ДЛЯ РОЗВИТКУ КОМАНДИ

Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої взаємодії між людьми. Вони виникають на перетині різних думок, інтересів, цінностей або методів виконання завдань. У робочому колективі конфлікт може проявлятися у вигляді суперечок між співробітниками, між працівниками та керівництвом або між відділами [1]. Залежно від способу реагування та подальших дій, конфлікт здатен як дестабілізувати колектив, так і стати поштовхом до зростання, інновацій та покращення комунікації.

Як зазначають Пушкар З., Пушкар Б. : «Успішні керівники мають вміти створювати відкриті канали для спілкування, заохочувати обмін ідеями й розв'язувати конфлікти, які виникають у процесі роботи. Вони також мають розуміти, як різні стилі комунікації можуть впливати на поведінку й продуктивність працівників» [5]. Тому постає ключове питання: конфлікт - це виключно загроза чи потенційний ресурс для розвитку команди?

Предметом конфлікту може бути існуюча або уявна проблема, що є фактором непорозумінь між людьми. Конфлікт може виникати навколо будь-якого матеріального об'єкта чи соціально значущої цінності, а учасниками конфлікту можуть бути як окремі особи, так і соціальні групи чи структурні підрозділи організації.

На нашу думку, конфлікти можуть мати різне походження, зокрема через індивідуальні відмінності у характері, рівні емоційної зрілості чи переконаннях, що впливають на підходи до роботи. Комунікаційні бар'єри, як невміння чітко висловити свою позицію або спотворене сприйняття слів іншого можуть призвести до непорозумінь, що з часом поглиблюються. Додатковими чинниками

стають обмеженість ресурсів, несумісність особистих і колективних цілей, а також прагнення до лідерства, що провокує конкуренцію та інтриги в колективі.

У робочому середовищі можуть виникати різні типи конфліктів, які впливають як на ефективність роботи команди, так і на психологічний клімат у колективі. Найпоширенішими є міжособистісні це ті в яких йде зіткнення характерів, образи, плітки або спроби домінування.

Рольові конфлікти зазвичай пов'язані з невизначеністю обов'язків або дублюванням функцій. Інституційні конфлікти виникають через розбіжності між окремими структурними підрозділами. Конфлікти між працівниками, які мають різне бачення етичних норм, соціальної відповідальності, підходів до роботи називають ціннісними. Усі ці види конфліктів можуть бути як функціональними - коли сприяють розвитку, так і дисфункціональними - коли шкодять командній взаємодії та результативності [2].

Конфлікти, що виникають у робочому середовищі, можуть мати як негативні наслідки у вигляді загроз для командної взаємодії та продуктивності, так і позитивні сторони, сприяючи виявленню прихованих проблем, стимулюючи розвиток нових ідей та удосконалення робочих процесів (табл. 1) [3].

Таблиця 1

Потенційні загрози та переваги конфліктів у робочому середовищі

Потенційні загрози	Потенційні переваги
Зниження продуктивності	Сигнал до змін
Погіршення морального клімату	Інструмент оновлення процесів
Зростання плинності кадрів	Формування зрілої команди
Руйнування командної роботи	Підвищення емоційного інтелекту
Зменшення лояльності до організації	Зростання довіри
Виснаження лідера	Удосконалення лідерства

Лідер є ключовою фігурою у конфліктній ситуації. Від його здатності зберігати об'єктивність, чути обидві сторони та ефективно комунікувати, залежить не лише швидкість вирішення суперечностей, а й загальний психологічний клімат у колективі.

«Ефективна комунікація є основою кожної успішної команди, адже це той інструмент який об'єднує людей і забезпечує їхню єдність у досягненні спільних цілей» [6].

Компетентний керівник не уникає конфліктів, а, навпаки, використовує їх як можливість для росту команди, коригування внутрішніх процесів і зміцнення взаємодовіри. Справжній лідер має допомогти переосмислити ситуацію, знайти компроміси та створити умови для відкритого діалогу, уникаючи ескалації напруги. Таким чином, конфлікт може стати поштовхом до позитивних змін, якщо знати як ним керувати.

Конфлікт стає ресурсом за умов, коли він сприяє розвитку нових ідей, стимулює інновації та покращення процесів. Це можливо, якщо сторони готові до конструктивного діалогу, прагнуть до вирішення проблем і враховують різні точки зору. Ключовими умовами є високий рівень взаємної поваги, відкритість у комунікації та готовність до співпраці для досягнення спільної мети.

Якщо конфлікт веде до навчання, вдосконалення стратегій або досягнення важливих цілей, він може стати потужним інструментом для зростання і прогресу. Важливо, щоб конфлікт не переростав у руйнівну форму, а був орієнтований на конструктивне рішення та розвиток. Для того щоб швидко та конструктивно вирішити конфліктну ситуацію необхідно:

1. Визначити проблему, тобто чітко сформулювати суть суперечності.
2. Зібрати інформацію з обох сторін конфлікту.
3. Виявлення спільних точок конфлікту.
4. Генерація варіантів вирішення.
5. Вибір найкращого варіанту припинення та закріплення відповідальностей.

б. Оцінка результату, аналіз наслідків та вивчення досвіду.

Профілактика деструктивних конфліктів у команді передбачає низку ефективних методів. Зокрема, важливу роль відіграють регулярні зустрічі та «check-in» між членами колективу, що сприяє оперативному виявленню потенційних проблем.

Ми вважаємо, що навчання персоналу комунікаційним навичкам допомагає краще розуміти одне одного та знижує ризик непорозумінь. Проведення тимблдингів сприяє формуванню довіри між працівниками, що є основою здорового робочого середовища. Важливо мати чітко визначені процедури зворотного зв'язку, які забезпечують конструктивну взаємодію. Впровадження коучингового стилю управління дозволяє лідерам підтримувати розвиток працівників, а створення культури відкритості та прозорості формує сприятливий клімат для співпраці й запобігає виникненню конфліктів [4].

Отже, конфлікт - це не те, чого слід боятися, а те, що потрібно розуміти. Уміння працювати з ним - це маркер зрілості як окремого працівника, так і всієї команди. Якщо підходити до конфлікту конструктивно, то він здатен перетворитися з загрози на потужний ресурс розвитку - джерело нових ідей, зміцнення стосунків та зростання професійного рівня. Отже, все залежить не від самого конфлікту, а від того, як з ним працювати.

Список використаних джерел:

1. Конфлікт у колективі. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-varto-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/> . (Дата звернення: 21.04.2025).

2. Типи конфліктів. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10029/#google_vignette . (Дата звернення: 21.04.2025).

3. Конфлікти у робочому середовищі. URL: <https://psychologist.com.ua/konflikti-na-robochomu-mistsi-yak-virishiti-problemu-ta-zberegiti-profesijnij-rozvitok> . (Дата звернення: 21.04.2025).

4. Деструктивні конфлікти.
URL: <http://www.nrcu.gov.ua/news.html?newsID=101640>. (Дата звернення: 21.04.2025).
5. Пушкар З., Пушкар Б. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки*. №6 (276), 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf
6. Пушкар З., Пушкар Б. Управління командами в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи* №12 (54). 2024. С.857-869